

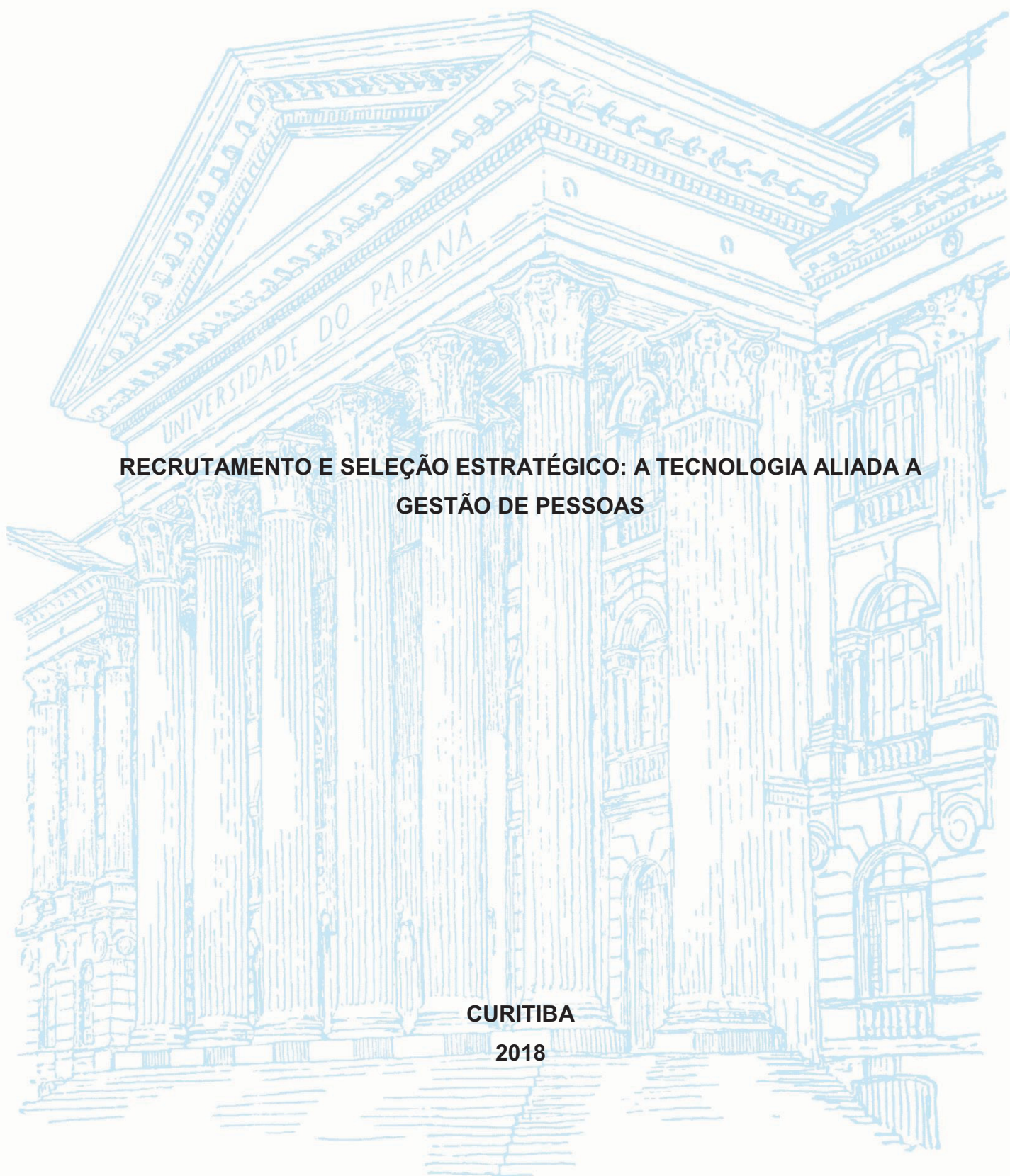
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARINA FERREIRA DOS SANTOS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESTRATÉGICO: A TECNOLOGIA ALIADA A
GESTÃO DE PESSOAS**

CURITIBA

2018



MARINA FERREIRA DOS SANTOS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESTRATÉGICO: A TECNOLOGIA ALIADA A
GESTÃO DE PESSOAS**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Carolina Valentini Toscani Kim

CURITIBA

2018

Recrutamento e seleção estratégico: a tecnologia aliada a gestão de pessoas

Marina Ferreira dos Santos

RESUMO

O presente artigo trata da atuação estratégica da área que é a porta de entrada nas empresas, o Recrutamento e Seleção. E, em como o processo de R&S pode ser usado como aliado no atingimento dos objetivos organizacionais. Para isto, foi feita uma análise das diferentes literaturas que abordam o tema, buscando identificar aspectos que denotem uma atuação estratégica (alinhada com o objetivo da companhia), focando na utilização da tecnologia, mais especificamente no *people analytics*. Para que fosse aprofundado o tema de *people analytics*, o artigo discorre sobre uma plataforma recente (2015), o *Peopleminin*, que permite um processo de Recrutamento e Seleção mais rápido, assertivo, automatizado, e com baixo custo para as empresas, sendo um importante aliado para as organizações com características de crescimento acelerado e em busca de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Estratégia. Tecnologia. People Analytics.

ABSTRACT

This article deals with the strategic performance of the area that is the gateway to companies, Recruitment and Selection. And, how the R&S process can be used as an ally in achieving organizational goals. An analysis of the different literatures that approach the theme was made, seeking to identify aspects that denote a strategic performance (aligned with the company's objective), focusing on the use of technology, more specifically on people analytics. In order to deepen the topic of people analytics, the article discusses a recent platform (2015), Peopleminin, which allows a faster, more assertive, automated, and low-cost Recruitment and Selection process for companies. allied to organizations with characteristics of accelerated growth and in search of competitive advantage.

Key words: Recruitment and Selection. Strategy. Technology. People Analytics

1 INTRODUÇÃO

Ao abordar a Gestão de Pessoas, é possível observar que houve uma evolução histórica de conceitos. Nos dias atuais, fala-se muito em Gestão Estratégica de Pessoas e em alinhar as atividades da área aos objetivos das organizações. Segundo Dutra (2002), foi necessário que a área de recursos humanos desenvolvesse competências que proporcionassem uma atuação mais próxima às estratégias das organizações, tendo um posicionamento distinto ao passado, em que o homem era visto apenas como um recurso (apud VIEIRA E GARCIA, 2004).

Ainda assim, a área de recrutamento e seleção é vista, para muitos autores, como uma atividade operacional/tática, e não estratégica. É fácil perceber esta questão, ao nos deparar com bibliografias de autores renomados da área de Gestão de Pessoas, em que o recrutamento e seleção é tido como uma atividade de previsão, de passo a passo e pouco alinhada com a estratégia da organização de uma forma mais aprofundada.

Neste contexto, o presente estudo pretende buscar literaturas atuais, que utilizam a internet e a tecnologia aliada a Gestão de Pessoas, em busca de uma atuação mais voltada a estratégia empresarial. Para Araújo e Ramos (2002) a internet tem influenciado as organizações em ramos de atuação diversos, possibilitando um processo de recrutamento e seleção, cada vez mais estratégico, ou seja, alinhado com os objetivos da organização. Segundo Colombini (2001), o recrutamento online é o meio mais eficiente para estabelecer relação entre candidatos e empresas (apud ARAÚJO E RAMOS, 2002). Para Kinder (2000), o recrutamento aliado a internet será responsável por acrescentar valor aos recrutadores, ao possibilitar maior fluxo de informações e aumento da interação (apud ARAÚJO E RAMOS, 2002).

Uma das ferramentas recentes, aliada à internet, que tem sido utilizada com o intuito de proporcionar uma atuação mais estratégica para a área de Recursos Humanos, em especial a área de Recrutamento e Seleção é o *people analytics*. Segundo Canais (2016), o *people analytics*, utiliza a tecnologia capaz de processar dados na área de *business intelligence* e a quantidade abundante de dados pessoais disponíveis, com o objetivo de proporcionar a melhoria do desempenho de tais funções. Para Delloite (2015) uma das tendências recentes, é a utilização do *people analytics* ao reinventar a força de trabalho nas organizações (apud CANAIS, 2016).

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é comparar as literaturas referentes a Gestão de Pessoas, com foco na área de recrutamento e seleção, e identificar os aspectos estratégicos citados pelos autores referentes a área que é a "porta de entrada" nas organizações. E assim, verificar o alcance do R&S estratégico, aliado ao uso da tecnologia, mais especificamente a ferramentas que utilizam o *people analytics*, e suas contribuições para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Com relação ao objetivo da pesquisa, a mesma foi classificada como exploratória, esta que, segundo Gil (2002), tem a intenção de acrescer os conhecimentos a respeito do assunto tratado. E, conforme já relatado, o procedimento técnico utilizado será o de pesquisa bibliográfica, constituída essencialmente de livros e artigos, que contribuirão para o atingimento do objetivo de pesquisa.

2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

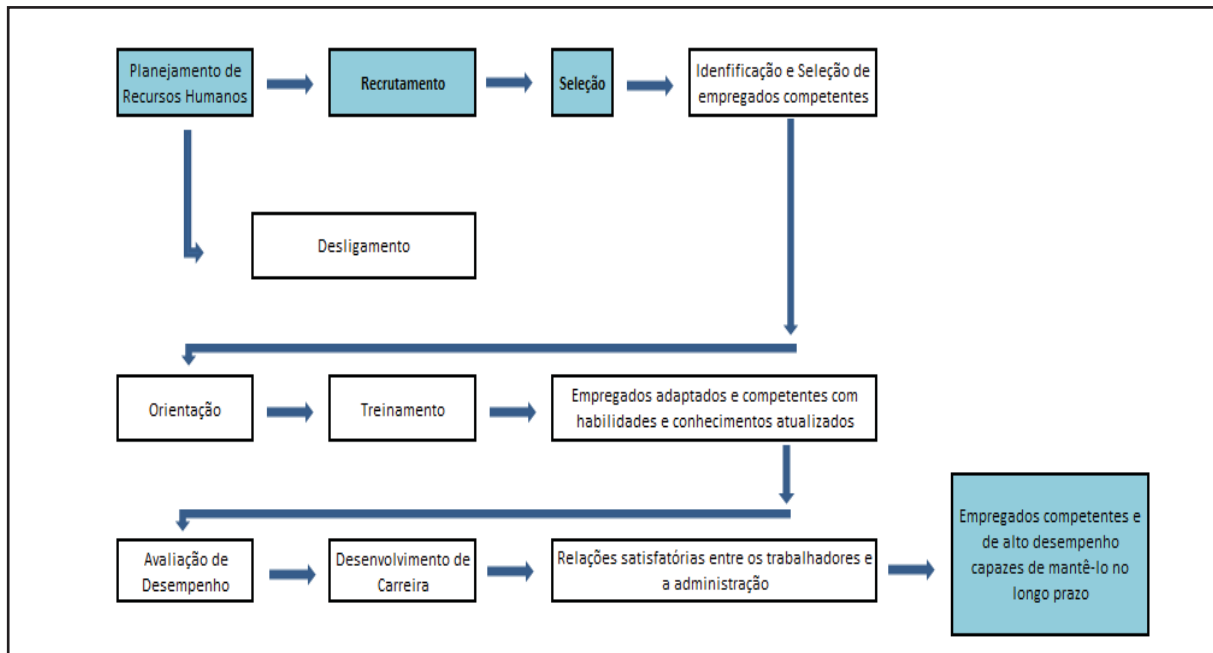
É inegável a importância das pessoas para o sucesso das organizações. Praticamente toda literatura relativa à Administração de Empresas, possui um capítulo (ou mais) referente à Administração de Recursos Humanos ou Administração de Pessoal e, neste escopo, o Recrutamento e Seleção de Pessoas é abordado com muitas similaridades, e algumas divergências no decorrer dos anos.

Diferentes autores corroboram sobre a relevância das pessoas nas estruturas empresariais. Para Sobral e Peci (2013) a Administração de Recursos Humanos ou ARH, é uma ferramenta indispensável para o alcance da vantagem competitiva das empresas, além de salientar a importância de que os administradores parem de enxergar as pessoas como um custo empresarial, e passem a reconhecê-las como parceiras no alcance dos objetivos empresariais, neste contexto, os autores afirmam a necessidade de colaboração entre as duas partes. Robbins e Coulter (1998), ao escreverem sobre a importância da Administração de Recursos Humanos, salientam a necessidade de envolvimento dos administradores de todas as áreas, e não só do departamento de recursos humanos, em decisões de pessoal importantes como recrutamento, seleção e avaliações de desempenho.

O Processo de Administração de Recursos Humanos (FIGURA 1) consiste em oito atividades, que segundo Robbins e Coulter (1998), irão proporcionar à

organização trabalhadores competentes e com desempenho satisfatório no longo prazo.

FIGURA 1 – PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



FONTE: Robbins e Coulter (1998)

Neste contexto, o planejamento de recursos humanos é o primeiro passo do processo de ARH, que consiste segundo Bulgacov (2006) nos planos de aquisição, desenvolvimento e utilização de pessoas. Já para Robbins e Coulter (1998), o planejamento de recursos humanos é o processo que garante a organização contar com profissionais adequados, alocados corretamente, acarretando no alcance dos objetivos empresariais. Sobral e Peci (2013), por sua vez, caracterizam o planejamento de recursos humanos como uma estratégia de projeção de eventuais mudanças na estrutura de recursos humanos da organização, e corroboram ainda com Robbins e Coulter (1998) sobre a necessidade de assegurar, através do processo de planejamento, que as pessoas sejam colocadas no lugar e momentos corretos, desempenhando de forma satisfatória as atividades de sua responsabilidade.

Para Chiavenato (2010) o planejamento de recursos humanos é feito para suportar as questões relativas a expansão, adequação, mudanças e enxugamento de pessoal. Além disto, para o autor, o planejamento de recursos humanos deve ser formulado em conjunto com o planejamento estratégico empresarial, caso isto não

ocorra, é possível adaptar o planejamento de recursos humanos, este se tornando um planejamento adaptativo, com o objetivo de garantir a implementação da estratégia da companhia.

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Conforme os autores já citados, o Recrutamento e Seleção é o primeiro passo para o Planejamento de Recursos Humanos. A seguir serão abordados alguns conceitos de R&S, afim de identificar semelhanças na literatura, bem como comparar as diferentes abordagens encontradas com relação as características operacionais, táticas ou estratégicas do Recrutamento e Seleção.

Sobral e Peci (2013), caracterizam o Recrutamento e Seleção como uma atividade técnica, associada a dimensão tática da Administração do Recursos Humanos. Para os autores, a dimensão estratégica é de responsabilidade dos administradores do topo, estes sim sendo responsáveis por gerar vantagem competitiva sustentável para a organização. Sendo assim, os autores caracterizam o Recrutamento como o processo de localização, identificação e atração de candidatos que estão qualificados para ocupar o cargo em questão dentro da estrutura organizacional. Os autores Robbins e Coulter (1998) apresentam uma definição de recrutamento bastante semelhante, e em ambas as bibliografias, é abordado somente as características de recrutamento interno (busca de profissionais aptos dentro da organização) x recrutamento externo (busca de profissionais aptos fora da organização), e algumas possíveis fontes de divulgação de vagas.

Bulgacov (2006) ressalta que as atividades de recrutamento devem ser incitadoras, com o objetivo de fazer com que os potenciais candidatos tenham vontade genuína de fazer parte da organização. Para o autor, o recrutamento deve atrair o maior número de candidatos qualificados para a posição, e para isto, é importante alinhar expectativas junto a área solicitante. Bulgacov (2006) é bastante sucinto ao que se trata de recrutamento, comentando na sequencia somente as diferenças entre recrutamento interno e externo.

Para Chiavenato (2010), o recrutamento é comparado ao processo de comunicação, pois ele informa as oportunidades e atrai os candidatos, ou seja, para

que o recrutamento aconteça, não basta divulgar ou comunicar, é necessário obter candidaturas ou respostas a divulgação. O autor traz ainda, outras definições de recrutamento: um sistema de informação e um conjunto de políticas e ações que tem o objetivo de atrair talentos a fim de dotar a organização de competências que a levarão ao sucesso, neste sentido, as competências dos talentos seriam responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização. Para Chiavenato (2010) o recrutamento deve ser uma atividade constante, no sentido de identificar potenciais candidatos, mesmo sem ter uma posição específica em aberto. Para o autor, o recrutamento pode estar focado em somente preencher as posições em aberto, afim de manter inalterado o quadro, ou pode ser baseado em buscar as competências necessárias ao sucesso da organização e gerar vantagem competitiva, neste sentido assumindo um papel mais estratégico.

4 SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção é a etapa posterior ao recrutamento. É um método de análise, responsável por garantir que o candidato mais qualificado, decorrente do processo de recrutamento, seja o escolhido para assumir a posição (ROBBINS e COULTER, 1998). Os autores afirmam ainda que a seleção é um exercício de previsão pois, com a utilização de instrumentos de seleção (ficha de inscrição, testes escritos e de desempenho, entrevista, referências profissionais), prevê qual candidato desempenhará melhor as atividades na posição em questão. Para Robbins e Coulter (1998) a entrevista é uma das ferramentas eficientes de previsão, porém, estas precisam ser estruturadas e bem organizadas, afim de evitar pré-julgamentos.

Sobral e Peci (2013) comentam sobre a identificação das competências e qualificações necessárias ao cargo, como responsabilidade do processo de seleção, corroborando com os autores Robbins e Coulter (1998) sobre as ferramentas utilizadas para o objetivo final do processo.

Já para Bulgacov (2006), além de garantir que o melhor candidato com as competências e habilidades requeridas pelo cargo seja escolhido, a seleção deve se preocupar com as necessidades futuras de pessoal que a organização possa ter. O autor caracteriza a seleção como uma atividade limitada de comparação e escolha, e

recomenda a utilização um documento chamado de "perfil pessoal", onde devem constar os pré-requisitos para a posição em questão, tanto técnicos, como pessoais, para que a melhor decisão seja tomada. Para Pontes (2001) as etapas básicas da seleção são: triagem; testes (conhecimento, desempenho e psicológicos); entrevista de seleção, dinâmica de grupo, exame médico, referências do candidato e admissão (apud BULGACOV, 2006).

Fiorelli (2013), ressalta a necessidade de a organização administrar a "porta de entrada" bem como atentar-se ao desenvolvimento constante dos colaboradores. Para o autor, a experiência e sensibilidade são fatores essenciais para um bom processo de seleção.

Chiavenato (2010) corrobora com Bulgacov (2006) sobre as características da seleção como sendo uma atividade restritiva e de escolha. Chiavenato (2010) comenta ainda sobre as variáveis de cada indivíduo (comportamento, relacionamento, capacidade de aprendizagem, execução, inteligência, aptidões, etc.) e em como a seleção precisa fazer uma estimativa apriorística (independente a experiência ou prática) para o processo decisório. O autor ressalta ainda, que atualmente as empresas já estão utilizando o processo de seleção para o enriquecimento do capital humano organizacional, focando na seleção de profissionais com as competências necessárias para o sucesso da companhia. Neste sentido, da mesma forma mencionada para o recrutamento, existem duas formas de fundamentação do processo de seleção: foco no preenchimento das posições/vagas ou a busca por competências pessoais interessantes para o atingimento do objetivo organizacional. Neste contexto, o autor comenta sobre quatro modelos de tratamento, sendo um deles o de agregação de valor, que consiste em não apenas comparar a solicitação de vaga com as características do candidato (modelo de seleção), mas focar na análise das competências individuais do candidato. Sendo assim, caso as competências individuais despertem o interesse da organização, o candidato é contratado, com o intuito de aumentar a competitividade da empresa.

5 PEOPLE ANALYTICS

Fitz-enz & Mattox II (2014, apud Canais, 2016) comentam que o *people analytics*, é o resultado da obtenção de dados de diversas fontes (registros, pesquisas, etc.), que torna possível a criação de um cenário atual, e a previsão de situações futuras que tem grandes chances de acontecer. Neste sentido, sendo primeiramente um quadro mental, e posteriormente um conjunto de operações estatísticas. Para os autores, o *people analytics* é dividido em três níveis:

- Descritivo: apresenta e descreve a relação entre os dados, identificando padrões de comportamento. Ex: *dashboards e scorecards*;
- Preditivo: tem como objetivo atuar na previsão, com a utilização de estatística, *data mining*, modelação, etc. Neste nível, são utilizados dados atuais, aliados a dados históricos para a identificação de probabilidades.
- Prescritivo: neste nível, se vai além das previsões. O Objetivo é analisar dados, prever resultados, propiciar opções de decisão e expor os impactos no negócio.

Para Fagundes (2017), a utilização do *people analytics* por parte das empresas, possibilita o entendimento sobre o que os seus colaboradores valorizam, e com isso, a criação de modelos que aumentem suas taxas de atração e retenção. O autor estuda a plataforma *Peopleminin* que será descrita com mais detalhes no decorrer deste artigo, por ser uma ferramenta bastante recente que possibilita uma economia de tempo no processo de recrutamento e seleção, uma diminuição do risco de um processo anteriormente com viés predominantemente intuitivo ou de previsão, conforme os autores já citados Robbins e Coulter (1998), tornando a atividade de recrutamento mais assertiva, levando em conta três pilares: conhecimento, comportamento e cultura. A plataforma (*Peopleminin*) utiliza o *people analytics*, voltado para o recrutamento, ou seja, *recruitment analytics*.

Ainda em se tratando do *people analytics*, atrelado a Gestão de Pessoas e, em especial ao R&S, para Momin e Mishra (2015), o *HR analytics*, contribui com o propósito da área de Recrutamento e Seleção, em ser um importante processo no desenho do planejamento estratégico das organizações.

Sullivan (2013) comenta em seu estudo sobre como o Google utilizou o *people analytics* para reinventar a área de Recursos Humanos. A organização desenvolveu um “algoritmo de contratação”, que indica a probabilidade de uma contratação ser bem-sucedida, além disto, esta prática reduziu drasticamente o tempo de processo,

com a diminuição de etapas de entrevista. Outra característica estratégica do processo de seleção da organização, é o fato de que as decisões de contratação são feitas em grupo, afim de evitar que um gerente opte por um profissional focado apenas em sua necessidade de curto prazo.

6 RECRUITMENT ANALYTICS – PEOPLEMININ

6.1 ABORDAGEM E ESTRUTURAÇÃO

Fagundes (2017) discorre sobre a aplicação prática da plataforma abordada previamente, *Peopleminin*, deixando de fora seus aspectos mais técnicos, como programação, e focando na suas referências conceituais e funcionalidades. A proposta da ferramenta é encurtar o tempo dispensado na busca de talentos, buscando as melhores escolhas para cada posição, sendo que esta não é uma ferramenta de divulgação de vagas pura e simplesmente, mas sim uma espécie de “banco de talentos”, responsável por conectar candidatos as vagas disponíveis no mercado com a utilização da tecnologia, onde existe um “*match*” entre vaga e candidato.

Segundo Fagundes (2017) um algoritmo é responsável por encurtar a distância entre vaga e candidato. A ferramenta (estruturada tanto em *website* com *mobile*) proporciona melhor conexão entre requisitos e perfis, auxiliando a empresas em sua tomada de decisão, sendo útil tanto em cenários econômicos favoráveis (a ferramenta se torna aliada na identificação de profissionais qualificados, atingindo profissionais que poderiam estar fora dos processos seletivos tradicionais das empresas), e em cenários econômicos desfavoráveis (onde há muitos profissionais qualificados disponíveis, sendo utilizada na filtragem de potenciais candidatos).

Para Fagundes (2017) a ferramenta possui três das cinco principais tendências que guiarão o processo de recrutamento e seleção nos próximos anos, segundo LinkedIn (2016): (1) Uso de websites na atratividade de candidatos, (2) Ferramentas inovadoras de seleção e (3) Contratações automatizadas. As funcionalidades contidas na ferramenta, segundo o autor são:

- Busca de candidatos simples e automatizada;

- Notificação online das oportunidades;
- Geolocalização;
- Compatibilidade de conhecimentos e habilidades, comportamentos esperados e valores entre os candidatos e as empresas;
- Feedback automático aos candidatos;
- Custo zero para o candidato;
- Baixo custo e fácil acesso para as empresas;

6.2 PILARES DA PLATAFORMA

Fagundes (2017) aborda em sua pesquisa três pilares da ferramenta *Peopleminin* que constituem a plataforma, são eles: Pilar de conhecimentos, pilar comportamental e pilar cultural.

O pilar de conhecimentos consiste, por parte do candidato, na inserção de informações básicas relacionadas a formação acadêmica, experiências profissionais anteriores detalhadas, cursos extras, idiomas, expectativa salarial, dados de contato, endereço, mobilidade para atuar em outras regiões e cidades, etc. Neste momento, a ferramenta se assemelha a portais de internet de empresas, onde há a opção “trabalhe conosco”, nestes casos, usualmente, estas informações essenciais são solicitadas e posteriormente armazenadas em um banco de dados.

A plataforma possui tabelas com opções de cargos (estagiário, trainee, assistente, gerência, diretoria e CEO), e segmentos de atuação (Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Engenharia) para que haja, posteriormente uma correlação com os *tags* imputados pela empresa solicitante.

Por parte da empresa, são solicitadas informações básicas como nome da companhia, contato, tamanho, etc. Bem como, as informações responsáveis por gerar compatibilidade com os candidatos potenciais para cada processo seletivo (descrição detalhada da vaga, requisitos, conhecimentos e habilidades necessárias). A empresa cria *tags*, que serão posteriormente utilizadas para gerar compatibilidade com os perfis de candidatos via tabela de níveis e áreas. Além disto, a plataforma permite que a empresa defina a distância máxima em que os candidatos para a vaga devem estar, com relação a localidade da posição, sendo assim, somente os candidatos que

estejam dentro do raio pré-determinado receberão *push notification* alertando sobre a nova vaga em aberto.

O pilar comportamental utiliza os princípios do DISC para verificar a compatibilidade entre candidato e empresa. Para isso, são feitas perguntas aos candidatos a fim de identificar: as características que valorizam em outras pessoas, como se enxergam como influenciadores, quais seus medos, o que enxergam como oportunidade de crescimento, entre outras. Por parte da empresa, é necessário, levando em conta o ambiente em que o profissional estará inserido, definir quais os comportamentos esperados do profissional (motivações, atitude em situações e conflito, etc.). A partir disto, se dá o confronto entre a definição de comportamento predominante do profissional (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade) e o que foi definido pela empresa.

O terceiro pilar da plataforma é o pilar cultural, para este, a abordagem referência é a abordagem de Hofstede (1991). Para Fagundes (2017) a abordagem em questão é um instrumento apto a determinar as conexões entre candidato e empresa. Desta forma, são feitos questionamentos ao candidato (no momento de cadastro do perfil) quanto a questões relacionadas as suas expectativas quanto a empresa em que pretende atuar, entre as questões estão: expectativa da atuação da empresa junto a seus colaboradores e clientes; tipo de cultura que o deixaria mais à vontade; nível de expectativa em relação a poder opinar junto ao nível executivo da empresa, entre outras. Da mesma forma, a empresa responde (no momento de cadastro) como se dão as questões acima: força da cultura e impacto da mesma no dia-dia; acesso disponível ao nível executivo; relação com colaboradores e clientes, etc.

Neste pilar, a compatibilidade é verificada pergunta a pergunta, levando em conta a menor distância entre as possíveis respostas. Assim que este confronto entre as respostas é feito, obtém-se a perspectiva completa dos três pilares da plataforma, e com o auxílio de um algoritmo é possível listar os candidatos mais aderentes à vaga cadastrada, além de permitir o recrutador verificar separadamente a aderência relacionada a cada pilar, e determinar qual pilar deve prevalecer com relação aos outros na tomada de decisão, ou se todos devem ser tratados com pesos iguais.

6.3 IMPACTO *PEOPLEMININ* NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A ideia principal da plataforma *Peopleminin* é oferecer uma nova forma de recrutamento em que o candidato encontra a vaga, e não o sentido contrário tradicional, já estudado neste trabalho por intermédio de várias fontes referentes ao R&S no decorrer da história. Neste sentido, a atração de candidatos, característica presente em grande parte das literaturas já citadas, perde um pouco de sua aplicação, visto que a empresa não faz um anúncio de vaga tradicional que tem o intuito de angariar quanto mais candidatos possível.

Além disto, existe também a proposta por parte da ferramenta, de tornar o processo de Recrutamento e Seleção mais rápido e assertivo, pois “elimina” pelo menos 3 das 7 etapas do processo de seleção das empresas propostas por Pontes (2001, apud BULGACOV, 2006): triagem, testes de conhecimento e psicológico e entrevistas de seleção, o que, segundo Fagundes (2017) gera um impacto positivo no ambiente organizacional.

De forma geral, a plataforma, segundo Fagundes (2017), permite a descaracterização do processo de Recrutamento e Seleção como sendo intuitivo, pois a ferramenta permite que a empresa faça uma escolha baseada em dados, e não em intuição ou previsões que podem variar de recrutador para recrutador. A plataforma permite também, segundo o autor, que exista uma maior assertividade no processo decisório, visto que é levada em conta a avaliação referente aos três pilares (conhecimento, comportamento e cultura) o que possibilita a identificação de compatibilidade, ou não, dos candidatos a empresa, onde é apresentada uma percentagem de compatibilidade, ou “*match*”, para cada candidato.

O impacto positivo da ferramenta no ambiente organizacional e, principalmente na área de Gestão de Pessoas, fica bastante claro se levarmos em conta a avaliação da plataforma feita por profissionais da área. Fagundes (2017) coletou avaliações bastante relevantes por parte de profissionais de Recursos Humanos que afirmam os benefícios já citados da plataforma *Peopleminin*. Destaca-se mais uma vez a característica relativa a economia de tempo, assertividade no mapeamento de candidatos e transparência do processo, visto que aspectos puramente “intuitivos” são minimizados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo, reunir algumas das literaturas que tratam a respeito do tema de Recrutamento e Seleção, afim de identificar aspectos que apresentassem um alinhamento entre o R&S e as estratégias empresariais, principalmente aliados ao uso de tecnologia (*people analytics*).

É importante ressaltar que, para que seja feito um estudo mais aprofundado sobre o impacto das tecnologias em recrutamento e seleção nas estratégias organizacionais, é necessário que se faça um estudo multicasos, pois, cada organização possui uma estratégia específica, seja ela de crescimento, manutenção, inovação, etc.

Algumas literaturas apontaram, no decorrer do artigo, a necessidade de uma atuação mais estratégica na área de R&S, mesmo sem propor o uso de tecnologia especificamente, destacando o autor Chiavenato (2010) ao ressaltar a importância do Recrutamento e Seleção não estar focado somente no preenchimento das vagas, mas sim, em identificar as competências pessoas que irão gerar vantagem competitiva para a organização. Ao mesmo tempo, grande parte dos autores, não aprofunda a atuação estratégica da área de R&S, apontando as atividades de R&S estritamente como táticas (SOBRAL e PECI, 2013) e de passo a passo, num processo moroso com várias etapas que são repetidas a cada processo de seleção.

Em se tratando do uso da tecnologia no processo de Recrutamento e Seleção Estratégico foi possível identificar algumas contribuições essenciais, principalmente da ferramenta *Peopleminin*. Em empresas onde a estratégia é de crescimento, a ferramenta pode ser extremamente útil pois, neste cenário, o volume de contratação é grande e uma das principais características da plataforma, é a economia de tempo tanto na redução dos passos contidos do processo de R&S, como também no processo de decisão, que se torna mais rápido, pois a ferramenta já apresenta um ranking de candidatos mais aderentes a posição, sem uma necessidade de triagem e pré-seleção. Lembrando que, o *Peopleminin* permite uma tomada de decisão tomada com base em dados, e não intuitivamente.

Outra característica apontada por Fernandes (2017) é o baixo custo da ferramenta, podendo ser útil em organizações onde a estratégia é voltada para a redução de custos. É possível propor uma redução de profissionais na área de R&S em atividades operacionais (triagem, recebimento de CV's, etc) com uso da plataforma, visto que ela elimina algumas das etapas do processo de R&S tradicional, conforme relatado no decorrer deste artigo.

Além disto, por ser uma plataforma que abrange os três pilares (conhecimento, comportamento e cultura) esta tende a gerar vantagem competitiva para as empresas, pois, uma vez que os profissionais contratados estão alinhados principalmente quanto aos pilares de comportamento e cultura, esta acaba se tornando também uma ferramenta de retenção, e não somente recrutamento. Pois, existirá um encaixe comportamental (de acordo com cada área da empresa e atividades a serem desenvolvidas), e cultural, onde seus valores são compatíveis com os valores da organização.

Para próximos estudos sobre o tema, sugere-se um estudo de caso em uma organização em momento de crescimento acelerado, a fim de verificar a efetividade da plataforma e as percepções dos usuários (candidatos contratados, área de Recrutamento e seleção e gestores) quanto sua funcionalidade, custo-benefício e geração de vantagem competitiva para a organização.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, S.; RAMOS, A. Recrutamento on-line: estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Curitiba, v. 22, 2002.
- BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- CANAIS, M. R. L. P. **People analytics aplicado à retenção de talentos nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação) - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- FAGUNDES, A. G. **Plataforma peopleminin: recruitment analytics e gestão do conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação) - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2017.

FIGLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

MOMIN, W. Y. M.; MISHRA, K. HR Analytics as a strategic workforce planning. **IJAR**, Lucknow, v. 1, n. 4, p. 258-260, 2015.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SULLIVAN, J. How Google is using people analytics to completely reinvent HR. **TLNT: The Business of HR**, v. 26, 2013.

VIEIRA, A; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2004.